

FROM INTERCULTURAL MANAGEMENT TO KNOWLEDGE SOCIETY

Livia Ecaterina TĂTAR

Regional Department of Defense Resources Management Studies

Abstract: *The challenges posed by Romania's accession to the Euro-Atlantic bodies cannot be faced in the absence of the military decision-makers' education and training, for the process of transformation implies the existence of a set of special skills, knowledge, and aptitudes meant to facilitate the process per se, as well as to motivate those who must put it in practice.*

The Romanian military system's transformation process is accompanied by the NATO transformation process, which is the reason why the Allied Transformation Command was established. On the one hand, this may be regarded as a constraint; on the other hand, it is also a chance and a catalyst for our country, since we thus have something against which to benchmark our achievements, as well as a source of inspiration in terms of our own military system's transformation.

Keywords: management, culture, leadership, challenges

Partea I – Management, leadership, cultură

I.1. Premise teoretice

Literatura de specialitate din domeniul managementului și economiei în general (Cook, 1995; Anjard, 1998; Cicmil, 1999; Pelzer Hudson, 1999; Teare și Monk, 2002) subliniază că mediul social, economic, politic și cultural

contemporan este pus sub semnul schimbării, iar ritmul acesteia este tot mai alert. Fie că vorbim de schimbarea generată de evoluția tehnologică și informațională, fie că privim lucrurile prin prisma mult mai complexă a globalizării, această schimbare afectează societatea contemporană în ansamblul său, iar implicațiile asupra mediului organizațional sunt profunde. Nu este, așadar, surprinzător, că aceste fenomene au fost studiate atât din perspectivă național-interculturală, cât și din perspectiva modificărilor impuse în context organizațional, cu accent pe evoluția tehnicilor manageriale și de leadership (Recklies, 2001).

O analiză a caracteristicilor culturale și a relației dintre acestea și actul managerial nu poate trece cu vederea relevanța teoriei lui Hofstede (1983), care a identificat coordonatele majore ce guvernează valorile culturale: individualism-colectivism, masculinitate-feminitate, distanța față de putere și evitarea incertitudinii. În încercarea de a testa validitatea acestei teorii în organizații aparținând unor culturi diferite, Wheeler (2002) a întreprins un studiu ce viza impactul diversității culturale asupra managementului, iar concluzia sa a fost una fără echivoc: sensibilitatea culturală este o cerință de bază a managerului modern în scopul creșterii performanței organizaționale și al menținerii avantajului concurențial.

În ceea ce privește specificul cultural național, Kelemen (1995) s-a concentrat asupra provocărilor cărora trebuie să le facă față managerii români, respectiv, britanici, iar rezultatele studiului său au evidențiat un grad ridicat de similitudine în acest sens, semn că înțelegerea și aplicarea practică a leadership-ului se realizează în mod asemănător, în ciuda diferențelor inerente de ordin cultural (cum ar fi: educația, experiența, afectivitatea etc.) dintre cele două categorii studiate. Explicația pe care o propune autoarea este, în principal, globalizarea însoțită de tendințele manageriale asociate acesteia: aplatizarea organizațională (engl. *delaying*), delegarea autorității, împuternicirea angajaților (engl. *empowerment*), autonomia și dezvoltarea profesională a subalternilor, abordarea constructivă a diferențelor culturale, colaborarea și încurajarea spiritului de echipă etc.

Un alt studiu, focalizat de data aceasta pe felul în care conflictul este perceput în diferite culturi, aparține lui Lee (1998), care identifică discrepanțe semnificative între culturile occidentală și est-europeană. Astfel, în timp ce conflictul, în viziunea occidentală, este un joc alternativ de victorii și eșecuri ce oferă oricând posibilitatea unei revanșe, în cultura est-europeană acesta este văzut ca o amenințare fundamentală. O justificare simplistă a acestei situații, în opinia autoarei, ar fi cei cincizeci de ani de comunism est-european, dar ea însăși recunoaște că o asemenea explicație ar fi doar o stereotipizare grosolană, dat fiind faptul că percepții similare se constată și în

cazul unor țări ce nu au cunoscut experiența comunistă. Pe de altă parte, un punct de vedere plauzibil în acest sens ar putea fi cel avansat de Obeyesekere (1990), care pune aceste diferențe pe seama psihologiei și miturilor de grup ce ne conturează harta mentală și conduc, în mod inevitabil, la o anumită modalitate de percepere a fenomenelor înconjurătoare.

Din păcate, după cum remarcă Analoui (2000), schimbarea și implicațiile profunde ale acesteia asupra realităților organizaționale au fost insuficient studiate în perioada anterioară anului 1989 în țări ca România, în vreme ce literatura occidentală s-a aplecat de multă vreme asupra acestor fenomene. Acest lucru este cu atât mai semnificativ, cu cât evenimentele din decembrie 1989 ilustrează conceptul de „schimbare discontinuă”, definit de Kitchen și Daly (2002) drept o transformare bruscă și radicală, ce afectează o societate în mod dramatic și sub toate aspectele sale.

Pe lângă elementele național-interculturale exemplificate succint în paragrafele anterioare, o altă fațetă a actului managerial este impusă de realitatea organizațională, ce presupune provocări variate: diferențe culturale între categoriile socio-profesionale, schimbări interne, sau modificări ale tehnicilor de conducere.

I.2. Sistemul militar românesc – scurtă prezentare

Se poate afirma că sistemul militar românesc, în ansamblul său, a trecut printr-un proces de profunde transformări impuse de abandonarea conceptelor de Război Rece, Pact de la Varșovia sau Cortină de Fier cu tot ce presupuneau acestea și trecerea la interoperabilitate, flexibilitate sau control civil al Armatei. Impactul la nivelul culturii organizaționale este unul semnificativ și drastic. Așa cum explică Monahan (2001), „mediul militar a devenit de nerecunoscut de la sfârșitul Războiului Rece” și, în consecință, cultura militară trebuie să se modifice din cel puțin două motive: în primul rând, personalul de conducere trebuie să recunoască faptul că stilul de lucru tradițional, autocratic și bazat pe executarea ordinelor nu mai poate fi acceptat decât dacă este însoțit de împuternicirea și participarea subordonaților; în al doilea rând, comandanții trebuie să dobândească noi aptitudini ca flexibilitatea, adaptabilitatea, comunicarea, asumarea riscurilor, adoptarea deciziilor și creativitatea pentru a putea face față actualelor provocări din domeniul securității. Având în vedere complexitatea acestor schimbări, nu este surprinzător că mii de ofițeri superiori ai armatei române au optat pentru trecerea în rezervă, ei nefiind capabili sau dispuși să se angajeze în acest proces de schimbare (Costea, 2002; Zulean, 2002). Oricum, succesul acestui proces nu poate fi încă estimat, cu atât mai mult cu cât există autori ce resping

din start posibilitatea implementării schimbării în organizațiile piramidale și tradițional-ierarhice de tipul celor militare (Reis și Peña, 2001; Clayton și Gregoy, 2000). Deși o astfel de opinie poate fi etichetată drept radicală sau, în cel mai bun caz, rigidă, nu se poate ignora faptul că managementul schimbării este un proces extrem de dificil ca urmare a reacțiilor negative pe care le presupune, și anume: respingere (Appelbaum et al., 1998, Rothberg, 2000; DiPaola și Hoy, 2001), teamă (Bechtel și Squires, 2001) și/sau nemulțumire (Waddell și Sohal, 1998; Pelzer Hudson, 1999).

În afara tensiunilor generate la scara întregului sistem militar, o altă sursă de provocări este reprezentată de diversitatea culturală a angajaților acestuia. Din acest punct de vedere, pot fi identificate cel puțin trei categorii distincte și dihotomice de personal: civili-militari, ofițeri-subofițeri, bărbați-femei. Firește că un studiu intercultural trebuie extins și asupra altor surse de diversitate culturală, cum ar fi: originea, etnia, religia, educația – pentru a enumera doar câteva dintre dimensiunile relevante în acest sens (Cristian, 2002).

După cum observă Hatch (1997) sau Darling și Walker (2001), fiecare grup este purtătorul propriilor valori, concepții și preocupări. Starea organizației depinde de felul în care factorii de conducere utilizează sau valorizează aceste diferențe culturale pentru a le pune în slujba creșterii performanței organizaționale. În caz contrar, eterogenitatea culturală devine o sursă de conflict distructiv ce poate submina colaborarea, comunicarea și motivarea angajaților, toate acestea afectând grav funcționarea organizației. Mai mult, ignorarea diversității culturale sau încercarea de a impune omogenitatea în rândul angajaților pot avea efecte la fel de dezastruoase, prin diminuarea ori suprimarea creativității și inventivității personalului (DeDreu, 1997).

În acest context, merită menționată legătura dintre managementul diverselor grupuri culturale și concepte manageriale colaterale, cum ar fi: exercitarea puterii și, implicit, modul în care puterea este resimțită la nivelul diferitelor culturi individuale sau de grup. Pentru a ilustra această idee, Cheng (1994) a pornit de la categoriile clasice de putere identificate de Buchanan și Huczynski (1997), respectiv, Edelman (1993) – și anume, puterea recompensatoare (engl. *reward power*), puterea coercitivă (engl. *coercive power*), puterea expertului (engl. *expert power*), puterea legitimă (engl. *legitimate power*) și puterea referențială (engl. *referent power*) – și a studiat felul în care diferitele tipuri de putere sunt percepute de categorii socio-profesionale diverse. Concluzia autorului este categorică: diferitele tipuri de putere au efecte variate asupra atitudinii, comportamentului și performanței profesionale ale angajaților, explicația principală fiind una de natură culturală. De pildă, un militar va fi mult mai dispus să execute un ordin primit pe cale

ierarhică decât un civil, ca urmare a educației individuale și a culturii organizaționale în care funcționează. Pe de altă parte, însă, un profesor va respinge acest mod de lucru datorită gradului ridicat de independență pe care formația și prestația sa profesională o presupun, deși funcționează în aceeași organizație. Acest lucru este cu atât mai pregnant în „instituțiile totale” (Goffman, 1961) de tipul academiilor militare, în cadrul cărora cadrele didactice au adesea sentimentul că regulile sistemului contravin ethosului lor profesional și, în consecință, acumulează frustrări și resentimente (Fincham și Rhodes, 1992; Bamberger și Hasgall, 1995; Siegall, 2000).

Aspectele semnalate anterior sunt cu atât mai importante cu cât ele joacă un rol esențial în managementul schimbării, proces în care sistemul militar este angajat în ansamblul său. În ciuda rezistenței pe care toate categoriile de personal o opun în acest context, un act managerial bazat pe o strategie coerentă și care face uz de tehnici eficiente de comunicare cu fiecare categorie de subalterni poate transforma acest efort într-o reușită (Gunnigle și Moore, 1994; Meskill et al., 1999).

Aceeași idee este susținută și de Elangovan și Xie (2000), care subliniază importanța unui act managerial flexibil și nuanțat în cazul organizațiilor multiculturală, menit să răspundă nevoilor și așteptărilor diverselor categorii de personal. Mai mult, după cum remarcă Dolan și Garcia (2002), valorile și cultura fiecărui grup și sub-grup dintr-o organizație sunt cele care guvernează și determină tipul de management practicat într-o instituție. În consecință, autorii avansează un nou stil de management: „managementul bazat pe valori”, care este văzut drept un instrument strategic pentru asigurarea succesului oricărei organizații în secolul al XXI-lea, când factorii de conducere au rolul de a inspira și canaliza eforturile angajaților, respectându-le valorile și tratându-i ca pe niște indivizi maturi, creativi și autonomi. Astfel, în opinia lui Homes (2001), relația dintre manager și subordonați/subalterni trebuie să se manifeste sub forma unui parteneriat avantajos pentru ambele părți. Efectul benefic al acestui parteneriat asupra succesului organizațional este și mai semnificativ dacă luăm în considerare statisticile care arată că mai mult de 80% dintre problemele de calitate a muncii sunt cauzate de factorii de conducere, în timp ce doar 20% dintre acestea sunt rezultatul erorilor subalternilor (Ho și Fung, 1994).

Dintr-o lumină optimistă, se poate argumenta că orice proces de schimbare implică dificultăți inerente și, odată ce sistemul va intra pe un făgaș stabil, aceste aspecte vor fi mai ușor de administrat. Astfel, fiecare categorie de personal va acumula experiența și cunoștințele necesare pentru a accepta și a se adapta la noua stare de fapt, conform principiului „curbei învățării” (Daniels și Radebaugh, 1996). Pe de altă parte, integrarea culturală a civililor

în sistemul militar este etichetată de aceeași autori drept „creolizare”, iar acest efort este sortit eșecului în absența voinței ambelor părți de a adopta o atitudine proactivă în acest sens, cu accent pe asumarea responsabilității pentru rezultatele ce vor fi înregistrate (Bagshaw, 1998; Harrington și Harrington, 1995).

După cum se poate observa, diversitatea culturală are ramificații multiple în realitatea organizațională și presupune trimiteri la numeroase concepte teoretice: putere, conflict, cultură, schimbare sau motivare. Deși un asemenea demers ar putea părea îndrăzneț și riscant deopotrivă, datorită caracterului său exhaustiv, totuși lucrarea se dorește realistă în sensul concentrării asupra unor realități organizaționale ce se pretează observației și analizei pertinente.

I.3. Motivația temei de studiu

Motivele care stau la baza alegerii acestei teme de studiu sunt, în primul rând, de ordin subiectiv și personal. Mai exact, experiența profesională este cea care a declanșat dorința de a înțelege realitatea organizațională a sistemului militar românesc, cu tot ce presupune acesta: relații inter-umane, conflicte, succese și eșecuri.

Tensiunile cărora armata română este supusă în prezent sunt multiple și provin din surse politice, economice și ideologice. În consecință, factorii de conducere trebuie să facă față unor provocări pentru care nu sunt întotdeauna pregătiți – nici teoretic, nici practic. Aceste neajunsuri se răsfrâng asupra întregului personal, iar efectele sunt, de multe ori negative, în special în privința stării de spirit a angajaților. Comunicarea defectuoasă, incoerența în aplicarea schimbării, rigiditatea sau ignorarea diferențelor culturale din interiorul sistemului conduc adesea la conflicte între indivizi sau grupuri socio-profesionale (Armstrong, 1999).

Din păcate, la nivelul structurilor de conducere ale Ministerului Apărării Naționale nu a existat, cel puțin până în prezent, o preocupare clară în direcția identificării surselor conflictuale și de rezistență la schimbare, în ciuda importanței strategice pe care un asemenea demers ar avea-o. Se constată o concentrare a eforturilor pe direcția soluționării aspectelor cuantificabile sau tangibile ale procesului (de pildă, resurse financiare sau umane, achiziții etc.), comparativ cu lipsa unei analize comprehensive a factorilor culturali sau etici, mult mai dificil de identificat și examinat, dar cu influențe profunde asupra eficienței proceselor organizaționale.

Studiul de față își propune să facă un pas în acest sens, în speranța că un asemenea demers va încuraja preocupări similare viitoare.

I. 4. Concluzii preliminare

Fără pretenția de a elucida toate dilemele pe care le presupune conducerea unei organizații multiculturale și, cu atât mai puțin, de a propune rețetele unui management de succes, lucrarea de față își propune să identifice manifestările individuale și de grup care împiedică buna funcționare a sistemului militar în ansamblul său, dar și să evidențieze aspectele pozitive ale acestuia. În plus, se va încerca explicarea resorturilor ce stau la baza fenomenelor semnalate, cu accent pe utilitatea teoriilor managementului intercultural în soluționarea elementelor negative și potențarea celor pozitive.

În fine, acest studiu încearcă să se constituie într-un credibil punct de plecare al preocupărilor interculturale din domeniul militar, chiar dacă el va prezenta starea de fapt constatată de un minoritar al sistemului, mai precis o femeie ce funcționează într-un mediu preponderent masculin și, în același timp, un civil ce activează în mediul militar. În ciuda dificultăților pe care le poate presupune, acest demers este o provocare ce se dorește a fi dusă până la capăt, constituindu-se în același timp într-o pledoarie pentru un nou tip de lider care, „dacă nu este el însuși un filosof, este în schimb dispus să se bazeze pe judecata filozofică a cetățenilor de rând din arena politică” (Goulet, 2002, p. 13).

Parte a II-a - Transformarea Armatei României și cultura organizațională centrată pe învățare – necesitate și aplicabilitate

II. 1. Fixarea cadrului de studiu

Conform opiniei exprimate de McAdam et al. (1998), organizația centrată pe învățare are ca principal atribut expansiunea cunoașterii, dar nu a cunoașterii în sens academic, ci a cunoașterii ca element central al productivității, în așa fel încât învățarea însăși devine o formă de muncă sau un mod de lucru. În plus, acest tip de organizație se modifică în continuu și creează toate condițiile pentru ca membrii ei să învețe permanent.

Deși poate fi privită ca un curent sau doar o modă trecătoare printre altele de acest gen din teoria și practica managerială, învățarea joacă un rol fundamental în asigurarea succesului și progresului unei organizații, pornind

de la premisa că profesionalismul celor ce o compun constituie chezașia acestor deziderate. În fapt, este vorba despre crearea unei filosofii personale și profesionale, care pune în prim-planul preocupărilor continua acumulare de cunoștințe și aptitudini, ce nu pot conduce, pe termen lung, decât la o performanță profesională superioară, reflectată în realizarea de servicii și/sau produse de o calitate mereu crescândă (Hicks, 1996). Pornind de la principiul sinergic potrivit căruia performanța profesională a fiecăruia dintre angajați reprezintă performanța întregii organizații, putem presupune că o permanentă îmbunătățire a acesteia conduce, fără echivoc, la optimizarea proceselor organizaționale în ansamblul lor.

II.2. Delimitări conceptuale

Analizând tendințele și contradicțiile din procesul de dezvoltare managerială, Talbot (1997) distinge trei componente ale învățării:

1. educația – care urmărește formarea de cunoștințe, aptitudini, valori morale și a înțelegerii unor aspecte generale ale vieții și mai puțin ale unui anumit domeniu de activitate;
2. dezvoltarea – ce constă în conștientizarea abilităților personale prin învățare conștientă sau inconștientă, de pildă prin intermediul studiilor sau acumulării de experiență și folosind metode precum consilierea sau mentoratul;
3. instruirea – care este un proces planificat de schimbare a atitudinilor, cunoștințelor sau aptitudinilor pe baza experienței menite să atingă performanțe efective într-un anumit gen de activități.

În ceea ce privește paleta metodelor de învățare în cadrul organizației, aceasta cuprinde cel puțin trei tehnici: studiul de caz, simularea și proiectul de consultanță (Jennings, 2002). În funcție de scopul învățării, fiecare metodă prezintă avantaje și dezavantaje. Astfel, studiul de caz plasează individul într-o situație neutră, în care este liber să exploreze anumite probleme pe care să le relaționeze cu teoria și să folosească propriile aptitudini de analiză, comunicare și sinteză. Pe de altă parte, însă, studiile de caz sunt limitative în sensul în care ele nu prezintă imaginea de ansamblu a unei organizații și, prin urmare, implică riscul unei judecăți simpliste asupra contextului respectiv.

Simularea, la rândul ei, permite învățarea din situații noi și lipsite de asumarea unor riscuri reale și inutile, precum și dobândirea unor abilități decizionale. În plus, această tehnică stimulează capacitățile de cercetare, comunicare și lucru în echipă, dar – ca principal neajuns – este lipsită de latura realistă a demersului.

În fine, proiectul de consultanță presupune învățarea prin acțiune și are loc în afara sălii de clasă. Mai exact, subiecții sunt plasați într-un context organizațional real, pentru ca apoi să li se ceară formularea unor propuneri de optimizare a produselor sau serviciilor prestate de companie, precum și căile de implementare a acestor soluții. Proiectele trebuie să fie realiste și viabile, astfel că învățarea are loc prin asumarea unor riscuri și consecințe ale acțiunilor întreprinse, pornind de la ideea că soluționarea problemelor și înfruntarea anxietății provocate de acestea constituie elemente firești ale învățării prin acțiune. Alte avantaje ale acestei metode sunt reprezentate de conștientizarea punctelor forte și a celor slabe atât în privința propriei persoane, cât și a celor cu care interacționează pe durata proiectului de consultanță. Firește, însă, că nici acest procedeu nu este lipsit de dezavantaje. În primul rând, este esențial ca cel ce organizează și coordonează procesul să cunoască bine participanții, în așa fel încât să fie sigur de capacitatea acestora de a se relaționa. De aici derivă și faptul că această metodă este cronofagă și nici nu garantează efecte spectaculoase, întrucât participanții se pot simți frustrați sau copleșiți de obstacolele întâmpinate, ceea ce îi poate împinge către soluții facile și de moment.

După cum se observă, fiecare dintre cele trei metode prezintă avantaje și dezavantaje, însă am putea lua în considerare folosirea lor alternativă, căci putem presupune că acest lucru ar putea asigura (în măsura în care învățarea, ca proces profund individual și individualizat, poate oferi garanții) atingerea unor obiective educaționale realiste și concentrate pe performanță și calitate.

Deși, în opinia noastră, căutarea unor rețete prestabilite de succes în management este cel puțin riscantă, dacă nu imposibilă, totuși există teoreticieni care au încercat dezvoltarea unor modele de implementare a acestui tip de management. Credem că intenția lor nu a fost cea de a găsi un panaceu general valabil, ci, mai degrabă, de a oferi propria viziune asupra unor realități organizaționale trăite prin prisma experienței personale. Într-un fel, putem considera teoriile și modelele manageriale ca fiind similare lecțiilor învățate: ele sunt rodul unei experiențe reale și reprezintă ceea ce autorul a înțeles din acea situație, ale cărei implicații sunt sintetizate și puse la dispoziția altor persoane ce s-ar putea găsi într-un context asemănător și ar avea, astfel, la dispoziție o posibilă cale de înțelegere și soluționare a acesteia.

Pentru a exemplifica situația descrisă anterior, aducem în discuție modelul integrativ de învățare organizațională și teorie bazată pe resurse dezvoltat de Smith et al. (1996). În viziunea acestor teoreticieni, învățarea este un concept dinamic, iar folosirea lui în teorie ilustrează caracterul permanent schimbător al organizațiilor, dar și al mediului extern, în care globalizarea și concurența sunt coordonatele fundamentale. Teoria bazată pe resurse, la rândul ei, este

considerată drept una dintre cele mai promițătoare modele din domeniul managementului strategic, deși nu toate abordările ei au reușit să surprindă latura strategică a învățării ca resursă organizațională. În opinia autorilor de mai sus, învățarea organizațională este o capabilitate strategică, iar rolul teoriei resurselor este cel de a face din aceasta un instrument eficient de atingere a avantajului concurențial.

Unul dintre neajunsurile de până acum ale acestor demersuri este acela că superioritatea concurențială a fost bazată, în mare măsură, pe folosirea resurselor măsurabile ale organizației, de tipul celor materiale, financiare etc., fără a se acorda o atenție deosebită resurselor intangibile, cum sunt capitalul intelectual sau potențialul educațional al organizației. De asemenea, nu a fost îndeajuns argumentată și ilustrată necesitatea susținerii acestui avantaj pe termen lung prin intermediul implementării unei culturi organizaționale care să facă din învățare o valoare centrală, care să diferențieze propria entitate de alte structuri similare din contextul socio-economic extern.

În plus, este important de menționat că nu există o singură resursă care să asigure succesul organizației, ci, mai degrabă, trebuie adoptată o manieră dinamică și sinergică de gestionare a capabilităților instituției, prin utilizarea a ceea ce s-ar putea numi „mănunchi de resurse” (Barney, 1991). Conform teoriei resurselor, fiecare membru al organizației trebuie să selecteze și să folosească în mod constructiv orice resursă ce ar putea contribui la atingerea performanței organizaționale.

Un alt aspect care necesită anumite clarificări este legat de semnificația sintagmelor „avantaj concurențial” sau „performanță organizațională”. Dacă în cazul unei organizații civile – privată sau bugetară – acestea se măsoară în profitul înregistrat sau în calitatea serviciilor prestate, în cazul organizației militare ele sunt mai greu de definit în termeni concreți. Putem, însă, considera că felul în care militarii români acționează în cadrul misiunilor internaționale în care sunt angajați reflectă, cu destulă acuratețe, gradul de eficiență și eficacitate al sistemului militar românesc oglindit în îndeplinirea obiectivelor acestor intervenții sau, în cazuri extreme, în numărul de pierderi de vieți omenești.

Revenind la modelul integrativ de învățare organizațională și teorie a resurselor, se impune evidențiată existența unor condiționări între cele două componente. Astfel, literatura de specialitate (Cossette, 2002) a identificat harta cognitivă ca fiind un instrument util în dezvoltarea capacității de învățare a membrilor unei organizații. În cadrul acesteia, se disting două elemente: dezvoltarea cognitivă și dezvoltarea comportamentală, care concură la transformarea capacității de învățare într-o resursă strategică ce constă în două etape: învățarea cu o singură buclă (sau învățarea inferioară) și învățarea

cu două bucle (sau învățarea superioară). Prima dimensiune produce schimbări în operațiile de rutină, în vreme ce a doua conduce la transformări strategice, de ansamblu, la scara unui întreg sistem.

În contextul analizei noastre, suntem de părere că acest tip de abordare a învățării, atât la nivel conceptual, cât și practic, ar putea avea rezultate benefice, căci ea presupune o cunoașterea stadiului actual al organizației, identificarea punctelor forte și a celor slabe, diagnosticarea acestora din urmă și adoptarea unui plan coerent și realist de implementare a transformării prin folosirea învățării continue la toate nivelurile ierarhice.

Unul dintre avantajele esențiale ale acestui tip de cultură organizațională este dezvoltarea unor capacități și abilități necesare în actualele condiții politico-militare și strategice, care impun un management flexibil, ușor adaptabil la schimbări bruște și semnificative, bazat pe anticipare, inovare, relaționare și asumarea riscurilor și responsabilităților. După cum observă Kandampully și Duddy (1999), cheia, dar și dovada succesului unei organizații rezultă din loialitatea membrilor și beneficiarilor acesteia, căci „în mediul actual, extrem de competitiv, organizațiile nu mai pot concura la standardele din trecut și să se aștepte să obțină poziții de lider în prezent” (p. 52). Poziția de lider și decident rezidă tocmai din capacitatea de a gândi dincolo de prezent (anticipare), în folosul beneficiarului (inovare) și dincolo de limitele organizației (relaționare). Inovarea este procesul prin care organizația introduce schimbări în filosofia, cultura, procedurile, deciziile și modul său de lucru pentru a-și îmbunătăți permanent prestația (asigurarea securității și integrității naționale) în serviciul beneficiarului (în cazul nostru, societatea în ansamblul ei).

II. 3. Implicații practice ale abordărilor teoretice

Odată trecute în revistă câteva coordonate ale învățării organizaționale, ale căilor de realizare și ale beneficiilor pe care acestea le aduc organizației, dorim să subliniem natura profund umană, individualizantă a acestui proces. În fapt, acest aspect este cel care face din învățare o provocare pentru factorii de decizie din orice entitate socio-profesională, căci „percepția individului asupra obiectelor și evenimentelor este influențată de trăsăturile cognitive ale acestuia (de exemplu, personalitate sau atitudine), predispoziția emoțională, ori caracteristicile demografice” (Huber et al., 2001, p. 43). Deoarece suntem de părere că organizația militară modernă implică agilitate, inovație, dinamism și adaptabilitate, propunem un stil managerial care să răspundă acestor cerințe și pe care literatura de specialitate îl numește „managementul inovațiilor” (Hauschildt și Schewe, 2000). În acest tip de management,

succesul demersului managerial depinde de calitățile personale și profesionale ale unor persoane-cheie din conducerea organizației: „paznicul” și „promotorul”. Primul actor descrie persoana care joacă un rol activ în cadrul unui proiect sau proces organizațional indiferent de specificul acestora, pe când cel de al doilea se referă la o persoană care are atribuții determinate exclusiv de implementarea unei anumite schimbări. După cum remarcă autorii antecitați, rolurile acestora se modifică în timp, în funcție de situație, rămânând, totuși, în sfera de conducere și luare a deciziilor în ierarhia organizațională. Condiția ca prestația acestora să contribuie la succesul acțiunii manageriale este ca între ei să existe o bună coordonare dublată de colaborare bazată pe încredere reciprocă.

Scopul principal al învățării, așadar, este dobândirea de competențe și aptitudini care să asigure și să păstreze avantajul concurențial al unei organizații prin crearea capitalului intelectual al acesteia. Într-un studiu dedicat dezvoltării unui model de formare a capitalului intelectual, Völpel (2002) vede în acesta o resursă strategică, prin care se creionează traiectoria ascendentă a organizației în trei etape: imaginația strategică și construcția capitalului intelectual pe baza analizei și experienței; diseminarea sensurilor capitalului intelectual; transformarea identității sau culturii organizaționale prin asimilarea noului capital intelectual. Principalul obstacol în acest efort este demolarea rutinei și strategiilor care s-au dovedit a fi funcționale în trecut, ceea ce impune instaurarea unei stări de haos creativ, în care necesitatea schimbării la nivelul mentalităților și a modului de adoptare a deciziilor devine mult mai evidentă și stringentă. După ce rezistența la schimbare este, în acest fel, minimizată, ideile inovatoare se vor răspândi prin interacțiune socială, în care cele două roluri descrise mai sus au o importanță fundamentală.

Desigur că aceste considerații pot fi privite drept cuvinte frumoase fără utilitate practică imediată, idee cu care suntem de acord într-o primă instanță. Pe termen lung, însă, beneficiile dezvoltării unei culturi organizaționale centrate pe învățare sunt semnificative. Mai mult decât atât, există teoreticieni care vin cu soluții concrete în acest sens. De pildă, Whiteley și Hessian (1996) avansează unele metode de aplicare a acestor principii, cum ar fi: reducerea birocrăției prin eliminarea unor politici și proceduri depășite, inutile sau redundante, înlocuirea echipelor de lucru formale și ierarhice cu structuri flexibile, mai puțin ierarhizate, în care colaborarea să fie reală și dispusă pe orizontala organizației în locul verticalei acesteia, încurajarea autonomiei și responsabilizarea angajaților și, ca pilon central al demersului, adoptarea unui stil de conducere bazat pe implicarea decidenților în soluționarea problemelor simultan cu angajarea și împuternicirea subordonaților în adoptarea deciziilor

care îi afectează direct, precum și perceperea mediului organizațional extern la scară largă și pe termen lung.

II. 4. Concluzii preliminare

Până în această etapă a studiului, am încercat explicarea utilității învățării în asigurarea succesului organizațional, făcând și trimiteri la importanța considerării unicității factorului uman în acest proces. Pentru o mai bună înțelegere a modului în care eșecul poate fi evitat, ar putea fi de folos o scurtă enumerare a factorilor ce îl pot cauza, așa cum sunt ei prezentați de Thompson și Richardson (1996): management autocratic și lipsit de profesionalism, asumarea unor riscuri inutile din pur orgoliu, un control financiar-bugetar ineficient, incompatibilitatea dintre obiectivele organizației și infrastructura acesteia, rezistența la schimbare și neacordarea atenției dezvoltării profesionale a angajaților. După cum relevă această opinie, asigurarea profesionalismului angajaților prin învățare împreună cu un stil de management democratic, participativ și responsabil constituie dimensiuni esențiale ale unei organizații competente și performante, așa cum dorim să fie organizația militară românească în contextual actual al apartenenței sale la structurile euro-atlantice – cu toate avantajele, dar și provocările pe care acest statut le implică.

Partea III-a – Război și pace: două realități supuse informatizării și tehnologizării

III.1. Conturarea cadrului de studiu

În mediul economic hipercompetitiv actual, succesul pe termen lung depinde de calitatea bunurilor sau serviciilor oferite clienților și, în egală măsură, de managementul resurselor informaționale de care dispune fiecare organizație. Deși dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate pe eficientizarea resurselor informaționale nu este ușor de realizat, nici un manager nu-și poate permite să ignore acest imperativ.

În cele ce urmează, ne propunem, așadar, să evidențiem felul în care aceste resurse pot contribui la sporirea performanței organizaționale în două domenii aparent opuse: afaceri și conflicte militare. Am folosit termenul „aparent”, deoarece războiul este perceput, cu tot mai multă acuitate, drept un nou tip de afacere. În sprijinul acestei afirmații vine însuși limbajul conflictelor armate, în care noțiunea de „război centrat pe rețea” (engl. *net centric warfare*) captează tot mai mult atenția factorilor de decizie din domeniul afacerilor politico-militare.

În consecință, eseuul nostru va continua cu o trecere în revistă a tendințelor actuale din domeniul managementului resurselor informaționale în general, după care se va concentra asupra caracteristicilor războiului centrat pe rețea și a modului în care informația poate contribui decisiv la înfrângerea inamicului.

III.2. Chief Information Officer – un nou tip de manager?

Prioritatea care se conturează în cazul în care o organizație, indiferent de natura acesteia, decide să folosească avantajul informațional în scopul optimizării performanței organizaționale este formarea unei echipe manageriale de tip IT, ai cărei membri să cunoască în detaliu obiectul de activitate al firmei, nevoia acesteia de informație și înaltă tehnologie și care să conlucreze în condiții perfecte. În plus, în acest context se impune existența unei noi poziții de conducere în ierarhia companiei, și anume Chief Information Officer (CIO).

Acest manager nu este nici pe departe responsabil cu culegerea de informații în sensul negativ cu care experiența comunistă ne-a obișnuit, din păcate – spionajul și, cu atât mai puțin, spionajul economic, ce nu intră, nici pe departe, în lista sa de îndatoriri. Dimpotrivă, el este factorul de conducere responsabil de folosirea eficientă a informațiilor care joacă un rol esențial în obținerea avantajului concurențial al organizației. Firește că aceasta este o descriere extrem de generală a rolului său, deoarece atribuțiile sale sunt mult mai complexe și, în consecință, impun aptitudini și deprinderi aparte.

După cum subliniază Morin et al. (1999), prima condiție pe care trebuie să o îndeplinească un CIO este credibilitatea prin observarea atentă a practicilor și sistemelor din interiorul companiei, în așa fel încât să cunoască în profunzime cultura organizațională, precum și felul în care aceasta poate fi modificată prin introducerea de noi tehnologii și metode de lucru. Mai mult, el trebuie să înregistreze succese rapide și să preîntâmpine pierderile, să-și construiască o rețea de relații interne și externe, să fie în stare să asculte, să fie un bun manager al schimbării și obțină rezultate. După cum se poate remarca, atribuțiile unui CIO acoperă o paletă largă de roluri, dintre care unele sunt necesare oricărui manager modern și eficient, iar altele sunt specifice managerului de tip IT.

Gândirea strategică și planificarea strategică a resurselor informaționale înseamnă multă muncă și ani de experiență, dar aceste aptitudini sunt esențiale pentru a obține performanța. La prima vedere ele pot avea conotații pur teoretice, dar absența lor duce la eșecuri practice. Cultura organizațională, managementul schimbării, luarea deciziilor, lucrul în echipă, gradul de

autonomie al angajaților – toate acestea influențează și sunt influențate de tehnologie și informație.

Fără îndoială că fiecare organizație are propria sa personalitate reflectată în cultura, structura, ori misiunea sa, prin urmare și resursele de care dispune un CIO variază de la firmă la firmă. Există, însă, și aspecte ce demolează cu ușurință barierele structurale sau formale și pot fi generalizate la nivelul unui întreg sistem. De pildă, majoritatea companiilor moderne înglobează tehnologia și informațiile în strategia lor. Nimeni nu își mai permite luxul de a nu investi în aceste două elemente dat fiind rolul lor critic în îndeplinirea obiectivelor pe care firma și le propune. Evaluarea și explorarea alternativelor, discutarea acestora cu colegii, clienții și stakeholder-ii, efectuarea analizei cost-beneficii și armonizarea acestor aspecte cu misiunea și obiectivele organizației – toate acestea sunt atribuțiile unui CIO. La acestea, se adaugă sarcina de a explica factorilor decidenți, dacă este cazul, necesitatea de a investi în tehnologie sau de a schimba modul de lucru din cadrul organizației. Practic, un CIO conduce, facilitează și supervizează estimarea priorităților informaționale, elaborează viziunea, planul strategic și bugetul pentru necesitățile informaționale, conduce și întreține sistemele organizației, stabilește politica pentru standardele de infrastructură, achiziționează resursele specifice și administrează riscurile asociate. Iar când este vorba despre IT, riscurile sunt greu de estimat dat fiind ritmul extrem de alert în care acest domeniu se dezvoltă. Integrarea calculatoarelor și telefoniei, precum și creșterea accelerată a rețelelor de telecomunicații sunt două dintre schimbările majore ce sporesc provocările cărora un CIO trebuie să le facă față. Alte aspecte de interes se referă la creșterea exponențială a procesării datelor și vitezei de transfer, accesul imediat la date, noile metode de manipulare a informațiilor, procesarea acestora în timp real și transferul simultan de multiple tipuri de date – voce, imagini etc. consecința este creșterea așteptărilor publicului în privința posibilităților oferite de informații și tehnologie.

În aceste condiții, este extrem de greu de ținut pasul cu progresele tehnologice, dar și cu cele înregistrate de metodele și procedeele ce însoțesc elementele de hardware și software, de pildă: designul și implementarea sistemelor modulare, programe de asigurare a calității, re-designul proceselor de producție sau alocarea costurilor în funcție de activități. Și aici rolul deținut de CIO este esențial pentru a evita instalarea decalajului dintre realitatea organizațională și progresele înregistrate în mediul de afaceri.

Provocările unui CIO nu se opresc, însă, aici. Pe lângă dificultățile provenite din exterior și care sunt, în fond, inerente în condițiile în care progresul este dezirabil și alert, profilul personal și profesional al unui CIO eficient este cel

puțin la fel de provocator în sensul îmbinării unor trăsături și aptitudini care până mai ieri aparțineau unor profesii ori funcții diferite: talent în afaceri și aptitudini tehnice, viziune de ansamblu și spirit de observație, capacitatea de a lucra în echipă, gândire clară și de perspectivă, abilități de comunicare, adaptabilitate și flexibilitate. Iar lista nu se oprește aici, deoarece un CIO de succes trebuie să fie în stare să măsoare performanța organizațională într-o manieră cât se poate de obiectivă, pentru ca ulterior să poată comunica rezultatele obținute și să ofere soluții pentru optimizarea acestora în sensul așteptărilor formulate de clienți.

Poate că cel mai dificil rol al unui CIO este cel legat de politica firmei în sensul relațiilor informale sau „partea ascunsă a aisbergului”, dar care influențează decisiv cursul afacerilor: conflictele deschise sau ascunse, simpatiile sau antipatiile personale, interesele fățișe sau nerecunoscute – toate contribuie la creșterea sarcinilor puse în seama unui CIO. Așa cum explică și Koenig (2000), „nimeni – nici în afaceri, nici în viață – nu este imun la tiranie, manipulare sau exploatare într-un mediu dominat de politică. Orice organizație va avea de câștigat dacă oamenii ei sunt suficient de puternici pentru a face lucrul potrivit la momentul potrivit, nu doar să execute ordine și să capituleze”.

III.3. Probleme și soluții în IT management

În opinia lui Lutchen (2004), companiile nu au reușit să folosească eficient informația în ciuda sumelor importante de bani pe care le-au cheltuit în acest scop, iar explicațiile pe care autorul le oferă sunt legate, în principal, de lipsa unei strategii sau viziuni globale, neincluderea informației în planul de afaceri al companiei, caracterul fragmentat și necristalizat al managerilor IT, nedelimitarea clară a atribuțiilor acestora și neacordarea importanței cuvenite funcției de CIO. Este interesant de menționat că motive similare stau și la baza eșecului înregistrat de numeroase companii britanice (Cobbold și Lawrie, 2001), ceea ce conduce la concluzia că rolul pe care managementul resurselor informaționale și profilul celor care au sarcina de a le administra sunt de maximă importanță în contextul economico-social actual.

În ciuda complexităților din realitatea mediului de afaceri și a aparentului blocaj înregistrat în soluționarea acestor probleme, Lutchen surprinde cu o soluție pe care el însuși o definește drept „simplă și radicală” (pag. 6) și care ar consta din șase pași:

1. Poziționarea resurselor IT în centrul preocupărilor organizației.
2. Perceperea organizației IT ca o unitate de afaceri de sine stătătoare.

3. Încorporarea strategiei IT în strategia companiei, cu accent pe aspectele practice în locul celor teoretico-idealizate.
4. Definirea nevoilor de IT ale organizației și solicitarea ca departamentul IT să furnizeze servicii pe baza unei metodologii riguroase de management al relațiilor.
5. Instituționalizarea unei culturi centrate pe servicii de înaltă calitate furnizate la timp și cu o orientare clară spre obținerea de rezultate.
6. Recompensarea managerilor IT în funcție de rezultatele care sporesc valoarea afacerii la toate nivelurile organizației.

O analiză atentă a soluției propuse de autor conduce la concluzia că resursele informaționale sunt puse în lumina mult mai strălucitoare de care se bucurau, până nu demult, doar resursele financiare, iar ulterior cele umane. Desigur că schimbarea de accent ce a survenit în timp se datorează progreselor evidente din știința și practica managementului, care au condus la abordarea diferențiată a diverselor tipuri de resurse, respectiv, material-financiare, umane și, mai nou, informaționale.

În continuare, vor fi prezentate tendințele contemporane din domeniul conflictelor militare, cu precădere felul în care superioritatea informațională determină avantajul asupra inamicului în cadrul războiului centrat pe rețea.

III.4. Războiul centrat pe rețea – definiție și caracteristici

După cum arată Alberts et al. (2003), războiul este produsul epocii sale: armele și tacticile de luptă evoluează odată cu tehnologia, prin urmare și conflictul armat din era informațională va reflecta realitatea acestei perioade prin capacitățile implicate în luptă și prin mediul în care se desfășoară conflictul.

Spre deosebire de trecut, când organizațiile militare erau adesea promotoare ale progresului tehnic, dezvoltarea tehnologică din prezent este dictată de sectorul comercial și afectează ulterior sistemul militar. Un exemplu grăitor în acest sens este cel al modului în care impactul informațional a schimbat cultura organizațională din sistemul militar al SUA după încheierea Războiului Rece: dacă în trecut fiecare categorie de forțe – infanterie, marină, aviație – opera individual, acum ele trebuie să conlucreze ca urmare a necesității de diseminare a informației la scara întregului sistem. Această nevoie este dictată de modificarea mediului și a inamicului: în Războiul Rece inamicul era cunoscut, iar amenințările relativ previzibile. Acum, totul s-a schimbat: mediul este haotic, iar terorismul lovește aleatoriu. Așa cum remarcă Monahan (2001), „mediul militar a devenit de nerecunoscut după

încheierea Războiului Rece” (p. 1), prin urmare se impun noi tactici, instrumente și strategii pentru a face față acestui nou tip de conflict.

Soluția a fost cea a preluării tehnicilor și procedeelelor folosite de firmele din sectorul comercial pentru a câștiga și păstra avantajul concurențial. Deși cu o tentă de cruzime, concurența acerbă din mediul de afaceri poate fi asimilat, prin extrapolare și păstrând proporțiile cuvenite, cu lupta pentru superioritate militară. Dacă firmele reușesc acest lucru prin exploatarea informației și a tehnologiei aferente, atunci aceste concepte și resurse pot fi preluate și în operațiunile militare.

Războiul centrat pe rețea poate fi definit ca „un concept de operațiuni bazate pe superioritate informațională și care generează putere de luptă prin senzori de rețea, factori de decizie și combatanți pentru a obține conștientizare generalizată, viteză de comandă sporită, ritm accelerat al operațiunilor, grad ridicat de letalitate, supraviețuire mai mare și autosincronizare. Pe scurt, războiul centrat pe rețea transformă superioritatea informațională în putere de luptă prin conectarea eficientă a entităților de cunoaștere pe câmpul de luptă” (Alberts et al., 2003, p. 2).

În esență, acest nou tip de conflict implică o profundă schimbare culturală – lucru dificil de realizat mai ales în organizația militară, care este strict ierarhică și rigidă. Deși unii autori susțin cu tărie caracterul aproape imposibil al schimbării în asemenea tipuri de organizații (Reis și Peña, 2001), presiunea mediului – prin terorism, atacuri asimetrice etc. – impune acest proces, în ciuda inerției inerente.

III. 5. Sectorul comercial și conflictul militar: două extreme sau două fațete ale aceluiași fenomen?

Dacă în cazul firmelor succesul se măsoară în bani, calitatea personalului, sau imaginea în cadrul comunității, în cazul unei operațiuni armate reușita – adică dominația deplină într-un anumit spațiu sau domeniu – se bazează pe superioritatea informațională, care este „abilitatea de a colecta, procesa și disemina un flux neîntrerupt de informații simultan cu exploatarea sau împiedicarea adversarului de a face același lucru” (Alberts et al., 2003, p. 54).

Ca și în sectorul comercial, informația este utilă dacă îndeplinește trei criterii: relevanță, acuratețe și promptitudine. Ca și în sectorul comercial, instrumentele folosite pentru atingerea obiectivelor sunt diverse: de pildă, amenințările asimetrice fac investiția în arme letale inutilă în multe cazuri, dacă inamicul investește, în acest timp, în pregătirea specialiștilor IT sau

recrutarea hacker-ilor. Ca și în sectorul comercial, accesarea sau distrugerea bazelor de date ale oponentului poate aduce supremația. Ca și în sectorul comercial, intuiția și rapiditatea deciziei fac diferența dintre succes și eșec. Și într-un caz și în celălalt situația poate fi comparată cu o tablă de șah: ambele părți au aceleași piese / resurse, dar va câștiga jucătorul care va ști să le utilizeze cel mai bine.

Trebuie subliniat că războiul centrat pe rețea este mult mai mult decât un fenomen concentrat pe rețele de comunicații. Acestea nu sunt decât suportul acestui tip de conflict, în vreme ce esența operațiunii este reprezentată de fluxurile informaționale, natura și caracteristicile entităților angajate în conflict (cunoașterea spațiului de luptă, funcțiile de comandă, control și luare a deciziilor și execuția) și felul în care acestea interacționează. Războiul centrat pe rețea reflectă și înglobează ingredientele succesului în era informațională – agilitate, abilitatea de a capitaliza șansele prin dezvoltarea unei înțelegeri a spațiului de luptă într-un fel care este superior înțelegerii sau percepției adversarului.

III. 6. Concluzii preliminare

În ceea ce privește sistemul militar, era informațională este diferită de cele anterioare din cel puțin patru motive identificate de Alberts et al. Mai întâi, ritmul progresului tehnologic și apariția continuă de noi produse au crescut exponențial. În al doilea rând, progresele tehnologice relevante pentru sectorul militar sunt generate de sectorul privat și de nevoia acestuia de a procesa informația cu o viteză imposibil de imaginat cu doar câțiva ani în urmă. În al treilea rând, sistemul militar este dominat acum de un ciclu tehnologic tot mai accelerat și are tot mai puțin timp să profite de noile capacități înainte ca acestea să fie depășite. În ultimul rând, noile capacități sunt disponibile, în aceeași măsură, și pentru adversari.

Cu toate că autorii menționați au enumerat acești factori doar cu privire la felul în care informația influențează natura conflictelor și afacerilor militare, o examinare atentă a celor patru aspecte conduce cu ușurință la concluzia că și domeniul afacerilor este afectat, în egală măsură, de acestea. După cum s-a văzut în secțiunile anterioare ale studiului, organizațiile contemporane, indiferent de specificul activității lor, sunt supuse aceleiași presiuni exercitate de tehnologie și informație. Dinamica modificărilor din mediul extern afectează ireversibil și mediul intern al organizațiilor, fie că vorbim de o firmă, fie că vorbim de natura conflictului armat în epoca actuală.

Deoarece de a ignora caracteristicile fiecăreia dintre cele două tipuri de fenomene discutate, este totuși greu să nu remarcăm numeroasele similitudini ale situațiilor discutate: rapiditatea schimbărilor, impactul informației și tehnologizării, modificarea culturii organizaționale și caracterul instabil și imprevizibil al mediului în care funcționează cele două categorii de organizații.

IV. Concluzii ale studiului

Din intenția de a creiona cadrul larg al mediului organizațional și de securitate în care funcționează sistemul militar românesc, studiul de față a prezentat o paletă largă de concepte și abordări teoretice și practice care descriu aceste realități.

Pornind de la fațete aparent incompatibile ale managementului organizației militare – și anume, cultură, leadership și resurse informaționale – considerăm că analiza pe care am întreprins-o a reușit să surprindă complexitatea actului managerial în condițiile actuale, dominate de incertitudine, ambiguitate și volatilitate.

Având în vedere aceste considerente, putem afirma că una dintre responsabilitățile fundamentale ale liderilor militari – actul decizional – depinde de calitatea informațiilor. Cu toate acestea, experiența a demonstrat că, în majoritatea situațiilor, decidenții se găsesc în imposibilitatea de a deține totalitatea informațiilor de care au nevoie, fapt ce a condus la soluția denumită generic „70%”. Cu alte cuvinte, decidenții trebuie să fie pregătiți să adopte soluții în condițiile deținerii a 70% din informațiile referitoare la situația în care se află, chiar dacă aceasta este una de natură combatantă.

Un alt aspect asupra căruia consider că trebuie să stăruim este că managerii din toate organizațiile, fie că vorbim de cele private sau de cele de stat, caută să crească productivitatea prin procese organizaționale și lucrative care optimizează utilizarea resurselor umane. Deși abordările pot varia, rolurile jucate de indivizi și echipe sunt de o importanță primordială în cadrul acestor procese. Toate aceste aspecte sunt esențiale în condițiile în care managerii trebuie să facă față provocărilor generate de diversitatea forței de muncă, economia globală, cerințele impuse de calitatea totală etc. Fiecare angajator trebuie să dezvolte resursele umane și să utilizeze talentul acestora la potențial maxim. Descătușarea potențialului maxim al fiecărui angajat din fiecare loc de muncă este prioritatea oricărui manager modern.

Actul muncii implică un schimb pozitiv de valori între angajat și organizație. Acest schimb reciproc avantajos este exprimat prin intermediul contractului psihologic, definit ca fiind o înțelegere informală legată de ceea ce dă și ceea ce primește fiecare angajat și angajator într-o relație de muncă. Situația ideală este aceea în care acest schimb de valori este unul corect. Când contractul psihologic este încălcat, apar problemele de natură motivațională. Această problemă s-a manifestat în Japonia, unde, în mod tradițional, angajații se bucurau de stabilitatea locului de muncă și, în schimb, munceau mult în beneficiul organizației. Când, însă, economia Japoniei s-a confruntat cu dificultăți, iar companiile au început să disponibilizeze forța de muncă, moralul angajaților a scăzut. Contractul psihologic dintre angajat și angajator fusese încălcat.

Un contract psihologic real oferă un echilibru între contribuția angajatului și ceea ce primește acesta în schimb de la organizație. Individul oferă muncă, efort, timp, creativitate și loialitate. Toate acestea fac din angajat o resursă valoroasă. La rândul ei, organizație oferă salariu, beneficii, pregătire și șanse de dezvoltare profesională și personală.

În acest context apare și conceptul de calitate a vieții profesionale. Majoritatea oamenilor petrec multe ore, multe săptămâni și mulți ani la serviciu. Ceea ce li se întâmplă aici, felul în care sunt tratați și natura muncii pe care o prestează le influențează viața în mod semnificativ. În consecință, orice manager trebuie să accepte acest tip de responsabilitate. Felul în care acesta își tratează subordonații se răsfrânge mult în afara sferei profesionale. Experiențele de la locul de muncă ne afectează și restul activităților și invers. Un stil de management defectuos poate diminua calitatea vieții individuale, nu doar a celei profesionale.

Se așteaptă ca managerii moderni să se concentreze pe crearea unor locuri de muncă în care oamenii să aibă experiențe pozitive, concomitent cu îndeplinirea atribuțiilor ce le revin. Un termen tot mai des folosit în acest sens este *echilibrul muncă-viață*, prin care se înțelege armonizarea responsabilităților profesionale și a nevoilor familiale. Orice dezechilibru conduce la disfuncții de diferite feluri.

Una dintre modalitățile de a măsura calitatea vieții profesionale este satisfacția profesională. Aceasta reflectă gradul în care un individ percepe pozitiv sau negativ diverse aspecte ale locului său de muncă. În prezent, satisfacția profesională este o atitudine ce influențează decisiv comportamentul la locul de muncă. Pentru a decide felul în care putem înclina balanța în direcție sporirii satisfacției profesionale, trebuie să luăm în calcul

factori precum salariul, sarcinile atribuite, nivelul și stilul de supervizare, colegii, locul de muncă și șansele de promovare.

Cercetările de până în prezent arată că există o strânsă legătură între satisfacția profesională și absenteism. Angajații mulțumiți de locul de muncă au o frecvență mult superioară celor care sunt nemulțumiți. Aceeași interdependență se semnalează și în cazul rotirii personalului. Ambele manifestări sunt costisitoare pentru instituție, căci presupun cheltuieli legate de recrutarea și pregătirea personalului nou, precum și costuri rezultate din scăderea productivității pe perioada de pregătire a noilor angajați.

Tot pe linia factorilor asimilați satisfacției profesionale și aportului angajaților la bunul mers al organizației în ansamblul ei se încadrează și conceptul de performanță profesională, ce constă în cantitatea și calitatea îndeplinirii sarcinilor ce revin unui angajat sau unei echipe. În același timp, performanța profesională este piatra de temelie a productivității și contribuie la atingerea obiectivelor organizaționale. Criteriul valorii adăugate este folosit în tot mai multe organizații pentru a evalua utilitatea unei munci și/sau a celor ce o prestează.

Atât teoria, cât și practica managerială demonstrează că trăsăturile individuale joacă un rol esențial în privința modului în care unii angajați sunt motivați mai mult, iar alții mai puțin de munca depusă. Proba aptitudinii unui manager de a construi locuri de muncă realmente valoroase este cea de a descoperi însemnătatea muncii pentru alte persoane și, ulterior, de a crea un mediu de lucru care să ajute angajații să atingă un nivel ridicat de performanță și satisfacție. Din acest punct de vedere, literatura de specialitate oferă mai multe abordări. Dintre acestea, merită menționată cea conform căreia performanța este un multiplu al abilității, sprijinului și efortului pe care un angajat le depune în procesul muncii.

Calitatea și cantitatea acestor factori depinde, în primul rând, de designul locului de muncă respectiv și, cu precădere, de nivelul de automatizare și tehnologizare a acestuia. Aceste coordonate descriu locul de muncă din punct de vedere obiectiv, al dotării materiale a respectivei funcții. Există, însă, și coordonate subiective ale fiecărei poziții din structura unei organizații, care țin de capacitatea managerului de a spori gradul de complexitate și importanță a muncii depuse într-un anumit sector de activitate. În acest scop, managerul poate aplica tehnici motivaționale de tipul: limitarea gradului de control și supervizare a angajaților; oferirea posibilității ca aceștia să adopte decizii privitoare la propria sferă de răspundere; încurajarea angajaților să-și asume responsabilitatea pentru acțiunile personale; acordarea permisiunii ca aceștia

să îndeplinească sarcini integrale, cu grad sporit de importanță și vizibilitate; conferirea de feedback transparent și prompt celor vizați.

Prin adoptarea unor astfel de strategii, prestația individuală și satisfacția profesională sporesc în mod semnificativ. Cu toate acestea, putem remarca faptul că această tehnică poate să nu funcționeze în toate cazurile, dată fiind diversitatea organizațiilor și a resurselor umane ce o compun. Dacă la aceste variabile adăugăm și caracterul profund și accelerat al modificărilor survenite în mediul extern al organizației, atunci marja de aplicabilitate a acestor tehnici, strategii și proceduri se îngustează și mai mult.

Un studiu legat de factorii cu impactul cel mai notabil asupra naturii procesului lucrativ și asupra factorului uman în contextul organizației secolului XXI nu putea să omită locul central ocupat de tehnologie în modificarea traiectului profesional și în designul locului de muncă în instituțiile contemporane. Provocarea activității manageriale este una fără echivoc: designul profesiei trebuie să pornească de la obiectivul creșterii productivității prin utilizarea unor sisteme socio-tehnice integrate. Rolul lor este de a profita de tehnologie la maximum, simultan cu abordarea angajaților cu respect, permițându-le să-și utilizeze talentele și aptitudinile personale la potențial optim. Exemplul cel mai grăitor este cel al calculatorului, care modifică în permanență structura, fluxul de activități și setul de aptitudini și deprinderi necesare în numeroase contexte organizaționale.

Un alt exemplu ilustrativ este cel al roboților, care în multe cazuri au înlocuit complet omul, ceea ce reprezintă forma extremă de simplificare a muncii. Privită de la polul opus, această tehnică prezintă atât avantaje, cât și dezavantaje. Pe de o parte, tehnologia oferă posibilitatea de a prelua multe sarcini de rutină care, anterior, erau realizate de oameni, deschizând astfel calea utilizării talentelor în îndeplinirea altor sarcini. Din acest punct de vedere, tehnologia și diversificarea sarcinilor și activităților pot acționa în complementaritate.

De asemenea, dorim să precizăm că examinarea impactului managementului intercultural asupra organizației moderne ce funcționează în cadrul societății cunoașterii nu reprezintă decât un prim pas în înțelegerea profundelor transformări survenite în managementul organizației, cu precădere în gestionarea resurselor umane, indiferent de natura activităților în care acestea sunt implicate.

În soluționarea acestor probleme, managerii se confruntă adesea cu numeroase dileme de natură etică, lucru ce nu face decât să sporească dificultatea alegerilor pe care trebuie să le realizeze. În afara educației

interculturale și etice pe care prezentul studiu le recomandă ca instrumente imperios necesare formării managerului modern, în al cărui profil trebuie să se regăsească numeroase componente de leadership. Roluri precum comunicarea, motivarea, cunoașterea și armonizarea diversității culturale a angajaților trebuie să fie un sine-qua-non al managerului modern.

De asemenea, educația, pregătirea și învățarea continuă sunt pilonii ce susțin eficiența și eficacitatea activității manageriale contemporane. Experiențele de zi cu zi, șansele de informare și valorizare a acestora contribuie la formarea unui portofoliu de aptitudini și deprinderi mereu actualizate și puse în slujba organizației. Învățarea permanentă este ea însăși o deprindere ce contribuie la succesul personal și profesional al unei persoane.

În cadrul societății cunoașterii, căci în acest cadrul larg se plasează studiul de față, se impune de la sine conceptul de management al cunoașterii, pentru a descrie procesele prin care organizațiile își dezvoltă, organizează și diseminează cunoștințele pentru a dobândi avantaj concurențial. Semnificația managementului cunoașterii ca forță strategică și integratoare în cadrul organizației este demonstrată de apariția unei noi funcții executive – Chief Knowledge Officer (CKO), cu trimitere directă la altă funcție de valorizare a resurselor informaționale ale organizației – Chief Information Officer (CIO) – pe care am analizat-o în prezentul studiu. Funcția de CKO este responsabilă de susținerea proceselor de învățare și asigură faptul că portofoliul intelectual și de cunoaștere al organizației este bine gestionat și permanent actualizat și extins. Mai mult decât atât, capitalul intelectual include patente, drepturi de proprietate intelectuală, secrete de producție, procese și metode speciale, precum și cunoștințele și înțelegerea acumulate cu privire la totalitatea resurselor umane.

Managementul cunoașterii implică presupune crearea unei culturi în care diseminarea informațiilor, învățarea și îmbogățirea cunoștințelor fac parte din normă. Acest tip de management implică un stil de leadership cu totul și cu totul special, ce recunoaște capitalul intelectual ca fiind o valoare inestimabilă în această eră supusă transformării și tehnologizării. Mai presus de toate, însă, managementul cunoașterii cere ca managerii și liderii organizației să respecte omul și potențialul lor creator în organizația căreia îi aparțin.

Nu putem concluziona acest studiu fără a insista, încă o dată, asupra importanței eticii în abordarea oricărei situații organizaționale. Este responsabilitatea factorilor de conducere – manageri sau lideri, indiferent de nivelul ierarhic la care se plasează – să stabilească un set de standarde etice care să ghideze conduita profesională a subordonaților în fiecare clipă. De asemenea, managerii și liderii înșiși trebuie să fie primii care să aplice aceste

standarde, pentru a asigura credibilitatea efortului etic. Viziunea unui leadership moral pornește de la premisa conform căreia oamenii care își asumă activitățile pe care le desfășoară vor munci mai bine decât cei care se simt excluși. În consecință, liderii eficienți vor inculca acest sentiment tocmai permițându-le subordonaților să acționeze la cotele cele mai înalte. Din acest tip de relație etică și reciproc avantajoasă, vor beneficia atât angajații, cât și organizația în ansamblul ei, care astfel se va încadra pe drumul avantajului concurențial.

Referințe bibliografice:

1. Alberts, D. et al. (2003). Net Centric Warfare. Developing and Leveraging Information Superiority. DoD CCRP Publication Series.
2. Analoui, F. (2000), What motivates senior managers? – The case of Romania, *Journal of Managerial Psychology*, 15, 4, pp. 324 – 340.
3. Anjard, R. P. (1998), Total quality management: key concepts, *Work Study*, 47, 7, pp. 238-247.
4. Appelbaum, S. H. et al. (1998), The management of multicultural group conflict, *Team Performance Management*, 4, 5, pp. 211 – 234.
5. Armstrong, M. (1999), The role of the HR practitioner, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, ediția a șaptea, Londra: Kogan Page Limited, pp. 23 – 40.
6. Barney, J. B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 17(1), p. 99 – 120.
7. Cobbold, I., Lawrie, G. (2001). Why do only one third of UK companies realise significant success? 2GC Working Paper, mai 2001.
8. Cossette, P., (2002), *Analyzing the thinking of F. W. Taylor using cognitive mapping*, Management Decision, 40(2), p. 168 – 182.
9. Costea, D. (2002), Reform of Human Resources Management Systems within the Romanian Armed Forces în Maior, G. C. și Watts, L. *Globalisation of civil – military relations: democratisation, reform and security*, București: Editura Enciclopedică, pp. 21 – 29.

10. Cristian, T. (2002), Women and Ethnic Minorities in the Romanian Armed Forces în Maior, G. C. și Watts, L. *Globalisation of civil – military relations: democratisation, reform and security*, București: Editura Enciclopedică, pp. 132 – 135.
11. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. (1996). The Human and Cultural Environments Facing Business, *International Business*, Addison-Wesley Publishing Company, ediția a șaptea.
12. Darling, J. R., Walker, W. E. (2001), Effective conflict management: use of the behavioural style model, *Leadership and Organisation Development Journal*, 22, 5, pp. 230 – 242.
13. DeDreu, C. (1997), Productive conflict: the importance of conflict management and conflict issue în DeDreu, C. și Van De Vliert, E, *Using Conflict in Organisations*, London: Sage Publications citat în DiPaola, M. F. și Hoy, W. K. (2001), Formalisation, conflict, and change: constructive and destructive consequences in schools, *The International Journal of Educational Management*, 15, 5, pp. 238 – 244.
14. DiPaola, M. F., Hoy, W. K. (2001), Formalisation, conflict, and change: constructive and destructive consequences in schools, *The International Journal of Educational Management*, 15, 5, pp. 238 – 244.
15. Dolan, S. L., Garcia, S. (2002), Managing by values, *The Journal of Management Development*, 21, 2, pp. 101 – 117.
16. Edelman, R. J. (1993), *Interpersonal conflicts at work*, Leicester: The British Psychological Society.
17. Elangovan, A. R., Xie, L. J. (2000), Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes, *Leadership and Organisation Development Journal*, 21(6), pp. 319 – 328.
18. Fincham, R., Rhodes, P. S. (1992), Power and Organisations, *The Individual, Work and Organisation – Behavioural Studies for Business and Management*, ediția a doua, New York: Oxford University Press, pp. 423 – 449.

19. Goffman, E. (1961), *Asylums*, Garden City, NY: Anchor Books citat în Bamberger, P., Hasgall, A. (1995), Instructor role conflict in educational organisations having the characteristics of total institutions, *Journal of Educational Administration*, 33, 3, pp. 68 – 85.
20. Goulet, D. (2002), What is a just economy in a globalised world? *International Journal of Social Economics*, 29, 1/2, pp. 10 – 25.
21. Gunnigle, P. și Moore, S. (1994), Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications, *Personnel Review*, 23, 1, pp. 63 – 84.
22. Harrington, H. J., Harrington, J. S. (1995), *Total Improvement Management*, McGraw-Hill.
23. Hatch, M. J. (1997), Conflict and Contradiction, *Organisation Theory – Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, New York: Oxford University Press. pp. 300 – 326.
24. Hauschildt, J., Schewe, G. (2000), *Gatekeeper and process promoter: key persons in agile and innovative organizations*, *International Journal of Agile Management Systems*, 2(2), p. 96 – 103.
25. Hicks, R. E. (1996), *Experiential learning in a postgraduate project management programme*, *Education and training*, 38(3), p. 28 – 38.
26. Huber, F. et al. (2001), *Gaining competitive advantage through customer value oriented management*, *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), p. 41 – 53.
27. Ho, S. K. M., Fung, C. K. H. (1994), Developing a TQM Excellence Model, *The TQM Magazine*, 6, 6, pp. 24 – 30.
28. Hofstede, G. (1983), National cultures in four dimensions: a research-based theory of cultural differences among nations, *International Studies of management and Organizations*, XIII, pp. 46 – 74 citat în Wheeler, K. G. (2002), Cultural values in relation to equity sensitivity within and across cultures, *Journal of managerial Psychology*, 17, 7, pp. 612 – 627.
29. Homes, G. (2001), The hybrid manager, *Industrial and Commercial Training*, 33, 1, pp. 16 – 26.

30. Jennings, D. (2002), *Strategic management: an evaluation of the use of three learning methods*, The Journal of Management Development, 21(9), p. 655 – 665.
31. Kandampully, J., Duddy, R. (1999), *Competitive advantage through anticipation, innovation and relationship*, Management Decision, 37(1), p. 51 – 56.
32. Koenig, C. (2000). Playing defense.
33. <http://www.swlearning.com/management/students/power.htm>
34. Lutchén, M. D. (2004). A Survival Guide for CEOs. Washington D.C.: Pricewaterhouse.
35. McAdam, R. et al. (1998), *The links between organisational learning and total quality: a critical review*, Journal of European Industrial Training, 22(2), p. 47 – 56.
36. Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper and Row citat în Fells, M. J. (2000), Fayol stands the test of time, *Journal of Management History*, 6, 8, pp. 345 – 360.
37. Moon, C., Bonny, C. (2001), Attitudes and approaches, *Business Ethics – facing up to the issues*, Londra: Profile Books Ltd., pp. 22 – 37.
38. Monahan, J. (2001), Chaos theory, *The Guardian*, 27 noiembrie, p. 1.
39. Obeyesekere, G. (1990). *The Work of Culture: Symbolic Transformation of Psychoanalysis and Anthropology*, Chicago, IL: The University of Chicago Press citat în Lee, M. (1998), Understandings of conflict: a cross – cultural investigation, *Personnel Review*, 27, 3, pp. 227 – 242.
40. Pelzer Hudson, M. (1999), Conflict and stress in times of change, *Library Management*, 20, 1, pp. 35 – 38.
41. Pindur, W. et al. (1995), The history of management, *Journal of Management History*, 1, 1, pp. 59 – 77.
42. Recklies, D. (2001), Strategy in Turbulent Times, <http://www.themanager.org/Strategy/strategy.htm>
43. Reis, D., Peña, L. (2001), Reengineering the motivation to work, *Management Decision*, 39, 8, pp. 666 – 675.

44. Rothberg, G. (2000), The passage of breakthrough ideas: organisation insights from the Darwinian revolution, *Management Decision*, 38, 3, pp. 216 – 227.
45. Royle, T. (1995), Corporate versus societal culture – a comparative study on McDonald's in Europe, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 2, pp. 52 – 56.
46. Siegall, M. (2000), Putting the stress back into role stress: improving the measurement of role conflict and role ambiguity, *Journal of Managerial Psychology*, 15, 5, pp. 427 – 435.
47. Morin, T. et al. (1999). Information Leadership. A Government Executive's Guide. Washington D.C.: Pricewaterhouse.
48. Reis, D. and Peña, L. (2001). Reengineering the motivation to work. Management decision, 39(8), pp. 666-675.
49. Smith, K. A. et al. (1996), *Organizational learning and resource-based theory: an integrative model*, Journal of Organizational Change Management, 9(6), p. 41 – 53.
50. Talbot, C. (1997), *Paradoxes of management development*, Career Development International, 2(3), p. 119 – 146.
51. Thompson, J., Richardson, B. (1996), *Strategic and competitive success: towards a model of the comprehensive competent model*, Management Decision, 34(2), p. 5 – 19.
52. Teare, R., Monk, S. (2002), Learning from change, *International Journal of Hospitality Management*, 14, 7, pp. 334 – 340.
53. Tukel, O. I., Rom, W. O. (2001), An empirical investigation of project evaluation criteria, *International Journal of Operations and Production Management*, 21, 3, pp. 400 – 416.
54. Zulean, M. (2002), Changing patterns of civil – military relations in south-eastern Europe – a comparative study of Bulgaria, Romania and Slovenia în Maior, G. C. and Watts, L., *Globalisation of civil – military relations: democratisation, reform and security*, București: Editura Enciclopedică, pp. 180 - 204.

55. Waddell, D., Sohal, A. S. (1998), Resistance: a constructive tool for change management, *Management Decision*, 36, 8, pp. 543 – 548.
56. Wiley, C. (1997), What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys, *International Journal of Manpower*, 18, 3, pp. 263 – 280.
57. Völpe, S. C. (2002), *Strategic intellectual capital creation. Decontextualizing strategy process research*, Journal of Intellectual Capital, 3(2), p. 118 – 127.
58. Whiteley, R., Hessian, D. (1996), *Customer-centered growth: five strategies for building competitive advantage*, Managing Service Quality, 6(5), p. 47 – 52.